

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES
ECONÔMICO-FINANCEIRAS PARA O PROCESSO DECISÓRIO**

LEANDRO MORAES DE MORAIS

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES
ECONÔMICO-FINANCEIRAS PARA O PROCESSO DECISÓRIO**

Trabalho de conclusão de curso, submetido ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

ACADÊMICO : LEANDRO MORAES DE MORAIS
MATRÍCULA : 9620429-0

ORIENTADOR : PROFº. ERVES DUCATI

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
2000

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS PARA O PROCESSO DECISÓRIO

LEANDRO MORAES DE MORAIS

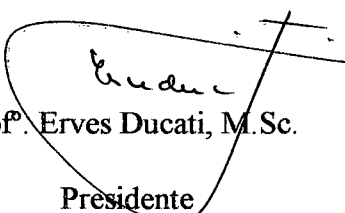
Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,50, atribuída pela banca examinadora integrada pelos professores abaixo mencionados.

Florianópolis, 1º de agosto de 2000.


Prof.^a Maria Denize Casagrande Msc.

Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Banca Examinadora:


Prof.^o Erves Ducati, M.Sc.
Presidente


Prof.^o Joisse Antonio Lorandi, M.Sc.

Membro


Prof.^o Rainoldo Uessler

Membro

Este trabalho é dedicado a meu pai,
Antônio Carlos Guterres de Moraes,
pelos grandes ensinamentos, e,
principalmente, pelo grande
amor que nutria por mim

SUMÁRIO

RESUMO	VI
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.2 TEMA	2
1.3 PROBLEMÁTICA.....	3
1.4 OBJETIVO GERAL	3
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.6 JUSTIFICATIVA	4
1.7 METODOLOGIA.....	5
CAPÍTULO II	8
2. REVISÃO TEÓRICA	8
2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	8
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	11
2.3 RELATÓRIOS GERENCIAIS.....	13
2.3.1 CENTROS DE CUSTOS, DE RESULTADOS OU DE INVESTIMENTOS ?	15
2.3.2 ADMINISTRAÇÃO POR EXCEÇÃO	19
2.3.3 FLUXO DE CAIXA	20
2.3.4 RELATÓRIO SOBRE O COMPORTAMENTO DAS VENDAS	25
2.3.5 INDICADORES ECONÔMICO- FINANCEIROS	28
2.3.6 RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER DE CLIENTES.....	35
2.4 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES E A PERIODICIDADE DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS	39
2.5 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES E O PLANEJAMENTO E CONTROLE ECONÔMICO-FINANCEIRO	43
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	46
GLOSSÁRIO.....	48
BIBLIOGRAFIA.....	50

RESUMO

A Contabilidade Convencional ou Financeira, que tem por alicerce os Princípios Fundamentais de Contabilidade e a constante adequação às legislações fiscais e societárias, vem sofrendo críticas no que diz respeito à satisfação das necessidades de informação dos usuários internos das organizações.

Contudo, tendo o conhecimento de que os gestores das organizações freqüentemente necessitam de informações para o processo de tomada de decisão, é salutar que o tratamento da informação dentro das organizações ocorra de maneira especial.

As informações de caráter econômico-financeiro são imprescindíveis para continuidade da organização, por esta razão, é necessário que um sistema seja elaborado, a fim de otimizar este tipo de informação.

Sendo assim, o sistema de informações econômico-financeiras surge como um instrumento capaz de possibilitar aos gestores uma visão geral sobre o rumo que a organização está tomando, além de demonstrar de forma específica, onde se encontram os principais problemas da organização, dando subsídio para que medidas corretivas sejam adotadas.

Por esta razão, o sistema de informações econômico-financeiras, torna-se um instrumento de gestão indispensável para as empresas que buscam a excelência empresarial dentro de um mercado tão competitivo.

Todavia, para que o sistema tenha credibilidade perante os gestores da organização, é necessário demonstrar quais serão os principais benefícios alcançados com a sua implementação:

- ◆ Por fazer uso do orçamento, exige a quantificação do que é necessário realizar, para a consecução dos objetivos preestabelecidos;
- ◆ possibilita o monitoramento contínuo dos resultados da organização;
- ◆ segrega as atividades, e gera relatórios individualizados;
- ◆ os relatórios são disponibilizados em tempo hábil;
- ◆ evidencia os resultados de forma simples e objetiva;
- ◆ atende às necessidades de informação dos usuários.

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Torna-se difícil precisar com exatidão, quando a contabilidade teve início, este fato ocorre principalmente pela dificuldade de se definir em que consistia a contabilidade em eras remotas. Por este motivo não se aprofundará o estudo sobre a origem da ciência contábil, apenas citar-se-ão alguns fatos relevantes que influenciaram a trajetória de desenvolvimento da contabilidade durante os séculos.

A propriedade privada, o intuito pelo lucro por parte das pessoas, o crédito, a escrita, a aritmética e a moeda, foram as molas propulsoras do comércio em algumas cidades italianas entre os séculos XIII e XIV, sendo este período marcado por intensa atividade intelectual e conhecido como Renascimento.

Esses fenômenos foram os responsáveis pelo desenvolvimento de uma ciência denominada Contabilidade, que naquela época já possuía como função o controle de um conjunto de bens, direitos e obrigações, das entidades comerciais daquele período através de registros sucessivos.

Entretanto com o passar dos anos e uma sucessão de acontecimentos econômicos, sociais e políticos, os hábitos das pessoas e a estrutura das empresas foram se modificando. Um desses acontecimentos foi a Revolução Industrial, que iniciada na Grã-Bretanha durante o século XVIII e estendida às outras partes da Europa e América do Norte no início do século XIX, provocou com a introdução de máquinas automáticas e a ampliação das fábricas um grande aumento na produção de vários tipos de bens, ocasionando uma fase de grande atividade econômica.

Esta Revolução promoveu à Ciência Contábil um novo estágio de desenvolvimento, ressaltado nas áreas de Custos e Auditoria, devido à necessidade de um controle mais rigoroso

sobre o custo dos processos utilizados e produtos fabricados, além da averiguação dos resultados empresariais, que eram bem relevantes neste período.

Atualmente, o fenômeno discutido é a globalização. Com a abertura de mercados ocorre uma nova mudança na estrutura das empresas, pois novos concorrentes mundiais começam a disputar espaço dentro de um mercado sem fronteiras e em constante expansão.

Esse cenário faz com que seja necessário que se criem métodos que possibilitem as organizações o alcance da eficiência empresarial e da competitividade de mercado.

Dentro desta perspectiva, a presente pesquisa pretende visualizar qual a contribuição da contabilidade, como parte de um sistema de informações, para as organizações.

Para tanto faz-se necessário um estudo sobre os principais conceitos e técnicas contábeis que podem ser aplicadas no gerenciamento das organizações.

1.2 TEMA

O avanço da tecnologia e do conhecimento faz com que o profissional de Contabilidade tenha a possibilidade de buscar novas áreas de atuação.

O aperfeiçoamento do Contador, a evolução e o reconhecimento sobre a profissão são aspectos relevantes e que devem ser refletidos por todos os profissionais formados em contabilidade que desejam atuar em qualquer ramo da atividade econômica.

Um desses ramos diz respeito ao gerenciamento das organizações, e, uma vez que a implementação de um sistema de planejamento e controle econômico-financeiro requer a utilização de conceitos e técnicas contábeis, considera-se relevante o estudo acerca da importância do sistema de informações para o processo decisório, sendo por estes motivos, o tema escolhido para a elaboração desta pesquisa.

1.3 PROBLEMÁTICA

A Contabilidade Convencional ou Financeira, que tem por alicerce os Princípios Fundamentais de Contabilidade e a constante adequação às legislações fiscais e societárias, vem sofrendo críticas no que diz respeito à satisfação das necessidades de informação dos usuários internos das organizações. Dentro deste enfoque, a problemática desta monografia é verificar a possibilidade de satisfazer a necessidade de informação dos gestores das organizações, através de um sistema de informações econômico-financeiras.

1.4 OBJETIVO GERAL

- ♦ Verificar qual a contribuição, a finalidade e a importância dos relatórios elaborados a partir do sistema de informações econômico-financeiras para o processo decisório.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♦ Conceituar sistema de informação;
- ♦ demonstrar que a contabilidade gerencial é um sistema de informações;
- ♦ abordar os aspectos gerais dos relatórios de administração;
- ♦ verificar qual a periodicidade de elaboração dos relatórios gerenciais;
- ♦ analisar a importância e utilização das informações contidas nestes relatórios, no que tange ao subsídio para o planejamento e controle econômico-financeiro das organizações.

1.6 JUSTIFICATIVA

Devido às constantes mudanças ocorridas na estrutura do mercado de trabalho é sabido que a estabilidade que um curso superior completo conferia às pessoas que o obtivessem a algum tempo atrás, já não existe mais nos dias de hoje.

O mercado de trabalho se moldou de tal forma, que obter a empregabilidade é o grande objetivo de qualquer pessoa, então o que devemos fazer para evitar que nos tornemos parte do exército de reserva ? Somente através da constante busca do conhecimento é possível que se adquira a tão sonhada empregabilidade.

Isto tem tudo a ver com a escolha do assunto que trataremos nesta pesquisa. A contabilidade de maneira alguma se limita ao débito e ao crédito, por este motivo pesquisaremos como a contabilidade pode auxiliar os gestores da organização a executarem suas funções com maior segurança.

A proposta principal desta pesquisa, é demonstrar que a contabilidade, em sentido amplo, possui recursos capazes de promover aos usuários da informação contábil, subsídios imprescindíveis ao bom desenvolvimento das operações da organização.

Cumpre destacar, que nesta ótica, a contabilidade se equipararia a um painel de controle, no que tange à possibilidade de orientar os “comandantes” da organização sobre possíveis problemas durante o percurso.

Destarte, a presente pesquisa buscará demonstrar de forma sintética o funcionamento deste “painel de controle” denominado nos dias atuais de sistemas de informações.

1.7 METODOLOGIA

O Conhecimento é a busca de respostas que venham de encontro com nossas necessidades. Apresenta-se como uma relação entre o sujeito que busca obter conhecimento sobre determinado assunto e o objeto, que é a fonte desse conhecimento.

Entretanto, o pesquisador que é o sujeito em uma pesquisa, absorve apenas pequenas parcelas do conhecimento, visto que o universo do conhecimento é muito amplo. Bochenski apud Cervo e Berviam (1996,p.5), citam a superficialidade do conhecimento adquirido pelo pesquisador: “Nossas possibilidades são muito e até, tragicamente, pequenas. Sabemos pouquíssimo e, aquilo que sabemos sabemos-lo muitas vezes superficialmente, sem grande certeza. A maior parte de nosso conhecimento somente é provável. Existem certezas absolutas, incondicionais, mas estas são raras “.

O conhecimento tem como níveis, o conhecimento popular, o conhecimento teológico, o conhecimento filosófico e o conhecimento científico.

O conhecimento popular ou senso comum, é obtido através de experiências pessoais e suposições. É o conhecimento superficial, não é comprovado, não existem teorias que demonstrem o motivo de sua construção.

Para Cervo, Berviam (1996, p. 7), o “Conhecimento empírico, também chamado vulgar, é o conhecimento do povo, obtido ao acaso, após inúmeras tentativas. É ametódico e assistemático”.

No conhecimento vulgar ou senso comum, não existem métodos de investigação e sistemática que comprove o evento em questão.

Existem também o conhecimento filosófico e teológico, o primeiro se caracteriza pela procura de entendimento de questões já determinadas e pela busca de novas questões, ou seja, o entendimento sobre fenômenos passados, atuais e futuros.

O conhecimento teológico refere-se ao mistério da fé, é o conhecimento relativo a Deus.

Segundo Cervo, Berviam (1996, p. 12), o conhecimento teológico “É aquele conjunto de verdades que os homens chegaram, não com o auxílio de sua inteligência, mas mediante a aceitação dos dados da revelação divina”.

Além dos níveis de conhecimento descritos, existe o conhecimento científico. Este é passível de formulação geral porque está estruturado em teorias que sofrem verificação. Sendo assim, podemos afirmar que o conhecimento científico é realizado de diversas maneiras, uma delas é a pesquisa científica. Para Ruiz (1977, p. 48), “pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas de metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracterize o aspecto científico de uma pesquisa.”

Na pesquisa científica, as regras de metodologia determinam qual a melhor maneira de obter a resposta do problema alvo da investigação. A monografia constitui um dos ramos da pesquisa científica e, consiste no estudo de um tema no universo da Ciência.

Para Farina apud Salvador (1978, p.32), “A monografia é um estudo científico de uma questão bem determinada e limitada, realizado com profundidade e de forma exaustiva”.

No estudo monográfico, aprofunda-se o estudo de um tema limitado no campo da ciência, nessa monografia o enfoque será a Contabilidade como um sistema de informações que tem como finalidade a geração dos relatórios gerenciais. Nota-se que dentro do universo do conhecimento estuda-se uma pequena fração que é a Ciência Contábil e, dentro do universo da Contabilidade escolheu-se o sistema de informações para realizar este trabalho, que caracteriza-se como um estudo monográfico.

Na monografia o pesquisador tem condições de realizar um trabalho puramente bibliográfico ou trabalhar no estudo de casos que envolvam a realidade prática.

A pesquisa bibliográfica promove ao pesquisador um reconhecimento da bibliografia que tornou-se pública em relação ao tema pesquisado, para posteriores conclusões.

Segundo Manzo apud Marconi, Lakatos (1990, p. 66), ela “... oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Outra maneira de se realizar uma monografia é através da utilização de um caso prático. No estudo de caso, através da realidade prática de um acontecimento ou de acontecimentos simultâneos e sucessivos, se faz um diagnóstico da situação e recomenda-se uma solução para os problemas, ou apenas apresenta-se como a teoria é aplicada em casos práticos.

“O uso de casos concretos, ao invés de casos hipotéticos, tem a finalidade de permitir que, através da maior convivência com a sintomatologia dos problemas e dificuldades inerentes ao caso, o estudante aprenda a diagnosticar e prognosticar a situação e, sob orientação, indicar a terapia e os medicamentos que lhe parecerem mais adequados. Ou seja, a idéia é fazer com que casos reais da vida profissional sejam analisados concretamente, a fim de que o estudante, ao se tornar um profissional, domine com eficiência, destreza, sabedoria e perícia os conhecimentos e os instrumentos que aprendeu a usar no período acadêmico”. (Carmo-Neto; 1996, p. 378)

Nesta monografia sobre o sistema de informações econômico-financeiras, será realizado um estudo bibliográfico, estruturado a partir de dois capítulos: a introdução e a revisão teórica.

A introdução do trabalho, será composta pelas considerações iniciais, pelo tema da pesquisa, pela problemática, pelos objetivos geral e específicos, pela justificativa e, por fim, pela metodologia.

A revisão teórica, será estruturada a partir dos itens elencados no primeiro capítulo, onde, buscar-se-á resolver a problemática da pesquisa, demonstrando que a contabilidade estruturada como um sistema de informações, tem grande relevância para as organizações.

Além dos capítulos mencionados, a pesquisa conterà a conclusão, onde será apreciado se a pesquisa alcançou ou não os objetivos preestabelecidos, e, por fim, a bibliografia que serviu de fonte para a realização do trabalho.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

A realização de qualquer tarefa, depende incondicionalmente, da qualidade e quantidade de informações que o executor da tarefa tem a sua disposição. Nas organizações essa necessidade ocorre tanto nos níveis operacionais quanto nos níveis administrativos, o que demonstra a necessidade de sistemas de informações dentro das organizações.

Segundo Mcneil (1973, p. 45), “Todo sistema es una agrupación de cosas que se relacionan funcionalmente entre si. “, sendo assim, um sistema pode ser definido como um conjunto de partes e procedimentos relacionados, que interagem entre si, cada qual com uma função e objetivo específicos definidos, tendo como finalidade o alcance de um objetivo geral.

Cabe agora, demonstrar a estrutura do sistema de informações:

“ Um sistema de informações tem de trabalhar dados para produzir informações. Logo:

*⇒ o dado é a matéria-prima com que o sistema de informações vai trabalhar; e
⇒ a informação é o produto final do sistema de informações e deve ser apresentada em forma, prazo e conteúdo adequados ao usuário.”
(Gil; 1995, p.13)*

“Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também, de cada área de responsabilidade.” (Mosimann, Alves, Fisch; 1993, p. 50)

A finalidade de qualquer sistema de informações é dar subsídios aos usuários, auxiliando-os na execução de suas funções. Desta maneira, a Contabilidade Gerencial é classificada como um sistema de informações, pois através da utilização de uma base de dados

econômico-financeiros, é possível a emissão de relatórios que auxiliem os administradores durante o processo de tomada de decisões .

“ O melhor sistema é o que melhor atinge os seguintes objetivos:

- 1. Processar a informação eficientemente, isto é, a baixo custo;*
- 2. Obter relatórios prontamente;*
- 3. Assegurar um alto grau de exatidão; e*
- 4. Minimizar a possibilidade de roubo, fraude ou representação errônea.”*
(Anthony; 1976, p. 94)

Para que o sistema de informações atinja os objetivos destacados acima, é imprescindível que seja realizada uma análise na base de dados deste sistema, ou seja, qual a origem dos dados? Em um sistema de informações gerenciais, a qualidade da informação gerada e conseqüentemente os resultados alcançados, estão diretamente relacionados com a veracidade, tempestividade e relevância dos dados utilizados .

“O sistema de informações corresponde aos “olhos e ouvidos” da administração e uma das características que distingue as empresas mais bem-sucedidas é, muitas vezes, a qualidade da informação que dispõem os responsáveis pela tomada de decisões.

- a informação deve ser suficientemente detalhada para permitir identificação das operações “fora de linha” ou possíveis problemas;*
- os relatórios devem conter informação relevante para os usuários;*
- a forma de apresentação deve destacar a informação de maior importância;*
- a informação deve ser usada pelos que tenham competência e tempo necessários para compreender seu significado e adotar medidas corretivas se necessário.” (Crepaldi ; 1998, p. 45)*

Nas organizações, o fluxo de informações dentro de cada divisão ou departamento e, entre estas divisões ou departamentos é constante. Isto ocorre pela necessidade de informação para a execução de uma tarefa rotineira na linha de produção, para a avaliação de resultados dos departamentos, etc.

De acordo com esta análise, a informação organizacional pode ser classificada conforme o seu uso em: Operacional, Legal e Gerencial.

“ Operacional

É a informação utilizada para o processamento das atividades rotineiras da empresa.

Legal

É a informação utilizada para atender à legislação vigente e que deve ser preparada independentemente de sua utilidade para a operação ou gestão da empresa.

Gerencial

*É a informação utilizada para a tomada de decisões. Tem por característica básica a necessidade de um tratamento elaborado sobre os dados disponíveis, visando agrupá-los de forma adequada para análise . “
(Tohmatsu, Viveiros; 1993, p. 23-24)*

Definidos os tipos de informação e a sua aplicação, enfatizar-se-á o estudo na informação gerencial, tendo como próximo passo a conceituação de contabilidade gerencial, demonstrando de forma simples as diferenças existentes entre esta e a contabilidade financeira.

2. 2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Para melhor entendimento do que é a contabilidade gerencial, faz-se mister a conceituação da ciência que a originou: a contabilidade .

Geralmente nos é apresentado de forma resumida este conceito de contabilidade : a ciência que tem como objeto de mensuração e controle, o patrimônio das organizações, porém, acredita-se que este conceito não demonstra o real significado do termo contabilidade, apresentaremos outro:

Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 96) “A Contabilidade ocupa-se com fatos relacionados com a atividade econômica do homem, limitada ao âmbito das entidades. Incumbe-lhe estudar o comportamento dos eventos que interferem na riqueza da empresa, em face das ações humanas ou de sua ausência .”

Visto o conceito de contabilidade, estudar-se-á com maior profundidade um ramo da contabilidade muito importante para o processo decisório: a contabilidade gerencial.

A informação gerencial é utilizada exclusivamente pelos usuários internos da organização e, o sistema de informações responsável pela elaboração deste tipo de informação é a Contabilidade Gerencial, podendo ser assim definida:

“A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira e de Balanços, colocadas numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciadas, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”. (Iudicibus; 1986, p. 15)

“Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.” (Crepaldi;1998, p.18)

“Entendemos que a Contabilidade Gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem Contabilidade Gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação.” (Padoveze; 1994, p. 26)

A geração de informações sob medida para a administração, em seus vários níveis, é o objetivo de qualquer sistema de Contabilidade Gerencial. É importante ressaltar que os Princípios Fundamentais de Contabilidade, o alicerce da Contabilidade Financeira, não ditam o rumo dos processos, das técnicas de análise e dos relatórios da Contabilidade Gerencial. Sobre a definição de Contabilidade Gerencial e, sua relação com os Princípios Fundamentais de Contabilidade, Anthony (1976, p.212), afirma:

“Contabilidade Gerencial é a Contabilidade útil à administração na operação da empresa. Uma diferença fundamental entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira, é que a primeira não tem que ser regida pelos “princípios geralmente aceitos” tão importantes na última... A administração pode elaborar e fazer cumprir suas regras básicas; não precisa, para efeitos internos, de aderir àquelas que o AICPA ou a CUB prescrevem, se outras são mais úteis.”

A contabilidade gerencial é um sistema de informações que trabalha em cima dos conceitos de contabilidade, de administração financeira, de macroeconomia, das ciências comportamentais, entre outros, buscando dar suporte aos gestores das organizações.

O objetivo deste sistema é demonstrar através de relatórios gerenciais o rumo que determinada organização está tomando. Dessa maneira, cabe agora, estudarmos com um pouco mais de profundidade os relatórios gerenciais.

Estes constituem tanto o início do sistema de planejamento da organização, uma vez que o resultado de cada relatório gerencial será projetado, quanto o produto final do sistema de controle, devido a necessidade de comparação entre o resultado planejado e real para cada relatório.

2.3 RELATÓRIOS GERENCIAIS

Com a competição global neste final de século, as organizações procuram utilizar seus recursos da melhor maneira possível, buscando assim obter competitividade.

Os sistemas de informações têm um papel muito importante na alocação correta dos recursos, pois através de informações ágeis e oportunas é possível que se tomem decisões corretas.

Dentro desta perspectiva, que tipo de informações o administrador teria a necessidade de obter durante o processo de tomada de decisão? Simon apud Horngren (1989, p. 891) aponta três grupos de questões a serem analisadas:

1. *Questões de registro de resultados : Estou trabalhando bem ou mal?*
2. *Questões que dirigem a atenção: Que problemas devo examinar?*
3. *Questões de resoluções de problemas: Entre as diversas maneiras de fazer o serviço, qual é a melhor?*

Teoricamente, os três grupos de questões elencadas anteriormente sintetizam os problemas inerentes às organizações. Sendo assim, durante o processo de tomada de decisão, o gestor tem a necessidade de obter informações que respondam a estas questões.

Para cada grupo de questões apontadas anteriormente é possível a elaboração de relatórios que possibilitem a visualização concreta dos resultados dos departamentos e da empresa como um todo, dos eventuais erros de procedimentos e problemas ocorridos na empresa e das possíveis soluções para estes problemas.

Obviamente, cada organização elaborará determinados relatórios gerenciais, que suprirão sua necessidade de informação, isto ocorre devido a diferença entre o porte das organizações, a estrutura organizacional , a área de atuação no mercado, etc.

Sendo assim, não existe um padrão quanto à elaboração de determinados relatórios gerenciais, entretanto alguns fatores devem ser analisados para que qualquer relatório gerencial seja elaborado de maneira eficiente, ou seja, alcançando o objetivo pré-determinado.

Para Anthony (1976, P. 287), os relatórios de controle da administração:

“Devem ser objetivos, isto é, devem relatar o que realmente aconteceu, sem influências. Devem ser feitos a tempo; se eles não de constituir a base de ação, devem ser recebidos antes que passe o tempo para medidas eficazes. Devem ser claros e facilmente entendidos, embora a clareza não deva ser alcançada supersimplificando uma situação inerentemente complexa. Devem indicar se possível, os motivos por que, e não somente os fatos acerca do desempenho em si mesmo.”

Em síntese, os relatórios gerenciais devem atender a necessidade de informação dos usuários internos da organização, dando-lhes subsídios na execução da administração, evitando que as decisões a serem tomadas pela empresa sejam baseadas no empirismo. Um bom relatório gerencial deve ser : útil, tempestivo e claro.

Dessa forma, quais relatórios podem ser considerados gerenciais? Responderemos a esta pergunta fazendo uma correlação com os três grupos de questões apontadas anteriormente por Horngren (1989, p. 891):

1. *Questões de registro de resultados : Estou trabalhando bem ou mal?*
2. *Questões que dirigem a atenção: Que problemas devo examinar?*
3. *Questões de resoluções de problemas: Entre as diversas maneiras de fazer o serviço, qual é a melhor?*

Cumpramos ressaltar, que a pesquisa se limitará a analisar os relatórios gerenciais que possuem relação com planejamento e controle econômico-financeiro das organizações.

2.3.1 CENTROS DE CUSTOS, DE RESULTADOS OU DE INVESTIMENTOS ?

Para o primeiro grupo de questões, aquelas que se referem aos resultados, podem ser elaborados relatórios de apuração de desempenho setorial. Para tanto é necessário que se defina qual a forma de mensuração: centros de custos, centros de resultados ou centros de investimento.

Independentemente da escolha realizada pela alta administração da organização, no que tange à utilização de centros de custos e despesas, centros de resultados ou centros de investimentos para a avaliação de desempenho organizacional, estes sempre constituirão centros de responsabilidade, a saber: “Um centro de responsabilidade é simplesmente uma unidade de organização chefiada por uma pessoa responsável.” (Anthony; 1976, p. 279)

Os centros que medem os gastos são chamados de centros de custos, centros de custos e despesas ou centros de despesas, sendo assim definidos:

“ Centros de Custos ou Despesas

É o esquema básico de acumulação de dados contábeis por responsabilidade. A empresa é segmentada por departamentos, setores ou atividades, que na contabilidade se configuram em bancos de dados de centros de custos, onde os gastos controláveis e identificados à atividade são contabilizados, para acumulação e para responsabilidade hierárquica.” (Padoveze; 1994, p. 166)

Segundo Anthony (1976, p. 279), “Se o sistema de controle mede as despesas efetuadas por uma unidade da organização mas não mede o valor monetário da produção, a unidade é um centro de despesa.”

Os centros de custos ou despesas por utilizarem para a medida de desempenho setorial apenas os custos e despesas de determinado departamento, tornam-se de certa maneira limitados uma vez que o resultado do departamento não é composto apenas por itens de custos, mas sim por receitas, custos e despesas.

Horngren (1978, p. 348), demonstra como poderia ser elaborado um relatório gerencial que evidencie um centro de custos:

MODELO DE RELATÓRIO QUE EVIDENCIA CENTROS DE CUSTOS

EMPRESA -MODELO

Sumário de Custos do Departamento de Produção

Relatório Mensal de Desempenho da Responsabilidade do Superintendente de Produção

	Padrão		Variação (acima) abaixo do Padrão	
	Mês Corrente	Acumulado do ano	Mês Corrente	Acumulado do ano
Mão de obra direta :				
Perfuradores	\$15.000,00	\$ 60.000,00	\$ (800,00)	\$ (4.000,00)
Estamparia	20.000,00	80.000,00	(100,00)	(1.265,00)
Máquinas pesadas	16.000,00	65.000,00	67,00	(1.000,00)
Montagem	33.000,00	145.000,00	(567,00)	(2.735,00)
Total	<u>\$84.000,00</u>	<u>\$350.000,00</u>	<u>\$ (1.400,00)</u>	<u>\$ (9.000,00)</u>
	Orçamento		(Acima) Abaixo do Orçamento Flexível	
	Mês Corrente	Acumulado do ano	Mês Corrente	Acumulado do ano
Despesas indiretas controláveis				
Escritório do Superintenden- te de produção	\$4.800,00	\$ 19.000,00	\$ (30,00)	\$ 230,00
Perfuradoras	5.000,00	20.000,00	(50,00)	150,00
Estamparia	10.000,00	32.000,00	(2.800,00)	(4.400,00)
Usinagem pesada	11.000,00	41.000,00	1.300,00	100,00
Montagem	8.200,00	36.380,00	\$ 50,00	\$ (510,00)
Total	<u>\$ 39.000,00</u>	<u>\$148.380,00</u>	<u>\$ (1.530,00)</u>	<u>\$ (4.430,00)</u>

FONTE: HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos**: um enfoque administrativo. vol. 1, São Paulo : Atlas, 1978, p. 348.

Outra forma de se realizar a avaliação de desempenho de um centro de responsabilidade é através da utilização do conceito de centros de resultados. Ravena, Fonseca e Galloro (1993, p. 199) definem de forma precisa os pré-requisitos necessários para que determinada área da organização possa ser considerada um centro de resultados:

- “1. na identificação de uma parcela na estrutura organizacional como referencial de medida de desempenho;*
- 2. na atribuição de responsabilidade sobre os custos incorridos e receitas geradas; e*
- 3. na avaliação do desempenho dos resultados obtidos pelas respectivas unidades.”*

Padoveze (1994, p. 166) faz uso de outra terminologia para os centros de resultados, em seus textos ele utiliza a terminologia centro de lucros, e conceitua-os da seguinte forma :

“ Centros de Lucros

É um avanço do conceito de centros de custos ou despesas. Enquanto os primeiros se limitam a contabilizar os gastos, neste conceito, além dos gastos, se contabilizam também as receitas.”

Tanto os centros de custos quanto os centros de resultados são unidades das organizações, chamadas geralmente de setores ou departamentos, onde são aplicados conceitos contábeis para a apuração do desempenho e da responsabilidade sobre o setor ou departamento alvo da avaliação.

Outra forma de avaliação de desempenho ocorre com a implementação dos os centros de investimentos, a saber :

“O centro de investimentos é uma unidade geradora de lucro (Centro de Lucro) e sua avaliação é feita pela capacidade de produzir ganhos proporcionalmente ao valor investido, com base em algum conceito que estabeleça esta relação.” (Nasi, Junior; 1993, p. 216)

“Esses chamados centros de investimentos são avaliados em termos de parâmetros de desempenho, que incluem o uso de capital. Um método comumente usado é o retorno sobre o investimento, para determinar a rentabilidade relativa de um centro de investimento. O retorno é o lucro de uma unidade de tomada de decisão em relação a sua base (nominal) de ativos.” (Padoveze; 1998, p. 50-51)

A forma de elaboração do relatório gerencial dos centros de resultados e dos centros de investimento pode ser a mesma, uma vez que o centro de investimento nada mais é do que um centro de resultado onde se realiza uma avaliação entre o resultado e o investimento efetuado no centro. Um modelo simplificado de relatório de desempenho setorial em uma organização que utilize centros de lucros ou centros de investimentos poderia ser elaborado da seguinte forma:

**MODELO DE RELATÓRIO QUE EVIDENCIA
CENTROS DE RESULTADOS E CENTROS DE INVESTIMENTOS**

EMPRESA ABC
Relatório de Desempenho Divisional
(Ramo Hoteleiro)
Mês de
Em Cr\$ 1.000,00

Itens	Divisão						Total	
	Bebida/alim.		Hospedagem		Lavanderia			
Receita de Vendas	15.600	100%	41.200	100%	8.600	100%	65.400	100%
(-) Custos variáveis	11.700	75%	14.640	36%	3.440	40%	29.780	46%
(=) 1ª Margem de Contribuição da divisão	3.900	25%	25.650	64%	5.160	60%	35.620	54%
(-) Custos fixos identificáveis	2.000	13%	6.600	16%	1.550	18%	10.150	16%
(=) 2ª Margem de Contribuição da divisão	1.900	12%	19.600	48%	3.610	42%	25.470	39%
(-) Custos fixos comuns não são identificáveis	-	-	-	-	-	-	2.600	4%
(=) Lucro antes dos impostos incidentes sobre vendas	-	-	-	-	-	-	22.870	35%

FONTE : RAVENA, Persio Pimentel Pinto; FONSECA, José Ismar da; GALLORO, Victor Domingos. **Centros de lucro**. curso de contabilidade gerencial. conselho regional do estado de são paulo. São Paulo, p. 199, 1993.

2.3.2 ADMINISTRAÇÃO POR EXCEÇÃO

Para o segundo grupo de questões, faz-se necessário uma análise mais criteriosa. Neste caso, para que se identifiquem que problemas devem ser analisados no cotidiano das organizações, deve-se usar algum modelo de gestão que possibilite a identificação de eventuais falhas nos processos da organização, um modelo que tem uma boa fundamentação é a administração por exceção, a saber:

“O uso de um padrão formal como base de comparação torna possível a prática da “administração por exceção”. Um sistema de controle de administração operado de acordo com o princípio da exceção é aquele em que a atenção administrativa se concentra sobre o número relativamente pequeno de itens em que o desempenho real difere significativamente do padrão; quando se faz isto, pouca ou nenhuma atenção precisa ser dispensada ao número relativamente grande de situações onde o desempenho é satisfatório.” (Anthony; 1976, p.285)

Se for utilizada a administração por exceção, todas as atividades da organização devem ser planejadas e orçadas, após esta fase deve-se confrontar os resultados obtidos nas atividades com o planejamento efetuado anteriormente.

Finalizando o processo, devem-se efetuar medidas corretivas sobre as atividades onde ocorreram grandes desvios entre o planejamento e o resultado real.

Dessa forma, os relatórios que demonstram quais os problemas devem ser examinados são os baseados em orçamentos, pois a análise comparativa entre o que foi planejado e orçado para determinada atividade ou área com o que realmente ocorreu, demonstrará onde se concentram os desvios, e possibilitará que medidas corretivas sejam executadas.

2.3.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa constitui um relatório gerencial de grande utilidade dentro das organizações e, por apresentar a movimentação financeira da empresa de uma maneira mais compreensível do que a demonstração de origens e aplicações de recursos (DOAR), existe a tendência, na revisão da Lei das Sociedades Anônimas, da eliminação da obrigatoriedade de publicação da DOAR pelas sociedades anônimas em detrimento da publicação do demonstrativo do fluxo de caixa.

“A demonstração dos fluxos de caixa fornece um resumo dos fluxos de caixa durante um determinado período, geralmente do ano recém encerrado. Essa demonstração, que às vezes é chamada de “demonstração de fontes e usos”, fornece uma visão dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento, e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão.”
(Gitman; 1997, p. 75)

Gitman afirma que o demonstrativo de fluxo de caixa evidencia os fluxos operacionais, de investimento e de financiamento, mas afinal o que são esse fluxos?

Fluxos Operacionais

Estes fluxos dizem respeito as atividades operacionais da organização, ou seja, demonstram a necessidade de recursos que possibilitem a compra da matéria-prima que será utilizada pelos funcionários nos processos de produção da empresa, dessa maneira podemos identificar os dois principais dispêndios dos fluxos operacionais: gastos com matéria-prima e mão- de- obra, esses desembolsos poderão se realizados à vista ou a prazo.

Entretanto os dispêndios citados anteriormente apenas possibilitam que as atividades vitais da organização sejam realizadas, os gastos na organização certamente não se limitam a eles , confirmando esta análise podemos identificar ainda dentro dos fluxos operacionais os dispêndios com os tributos e com as despesas indiretas.

Nos fluxos operacionais as entradas de recursos referem-se às vendas realizadas, sendo estas divididas em entradas decorrentes de vendas à vista e entradas decorrentes de vendas a prazo.

Fluxos de Investimentos

Estes fluxos referem-se aos investimentos realizados pela companhia e pela alienação de investimentos. Os dispêndios realizados nos fluxos de investimento são os relativos a compra de itens do ativo imobilizado e de participações societárias em outras organizações. Os ingressos de recursos nos fluxos de investimentos são oriundos da venda de ativos imobilizados e de participações societárias.

Fluxos de Financiamento

Estes fluxos definem a estrutura de capital da organização, sendo assim as operações de financiamento afetam o passivo exigível e com o patrimônio líquido. Os dispêndios identificados nestes fluxos dizem respeito à quitação de dívidas de curto e longo prazo, além dos gastos com a recompra de ações e pagamento de dividendos.

Os ingressos identificados nos fluxos de financiamento são decorrentes da obtenção de empréstimos e abertura de capital, ou seja, emissão de ações primárias em bolsas de valores.

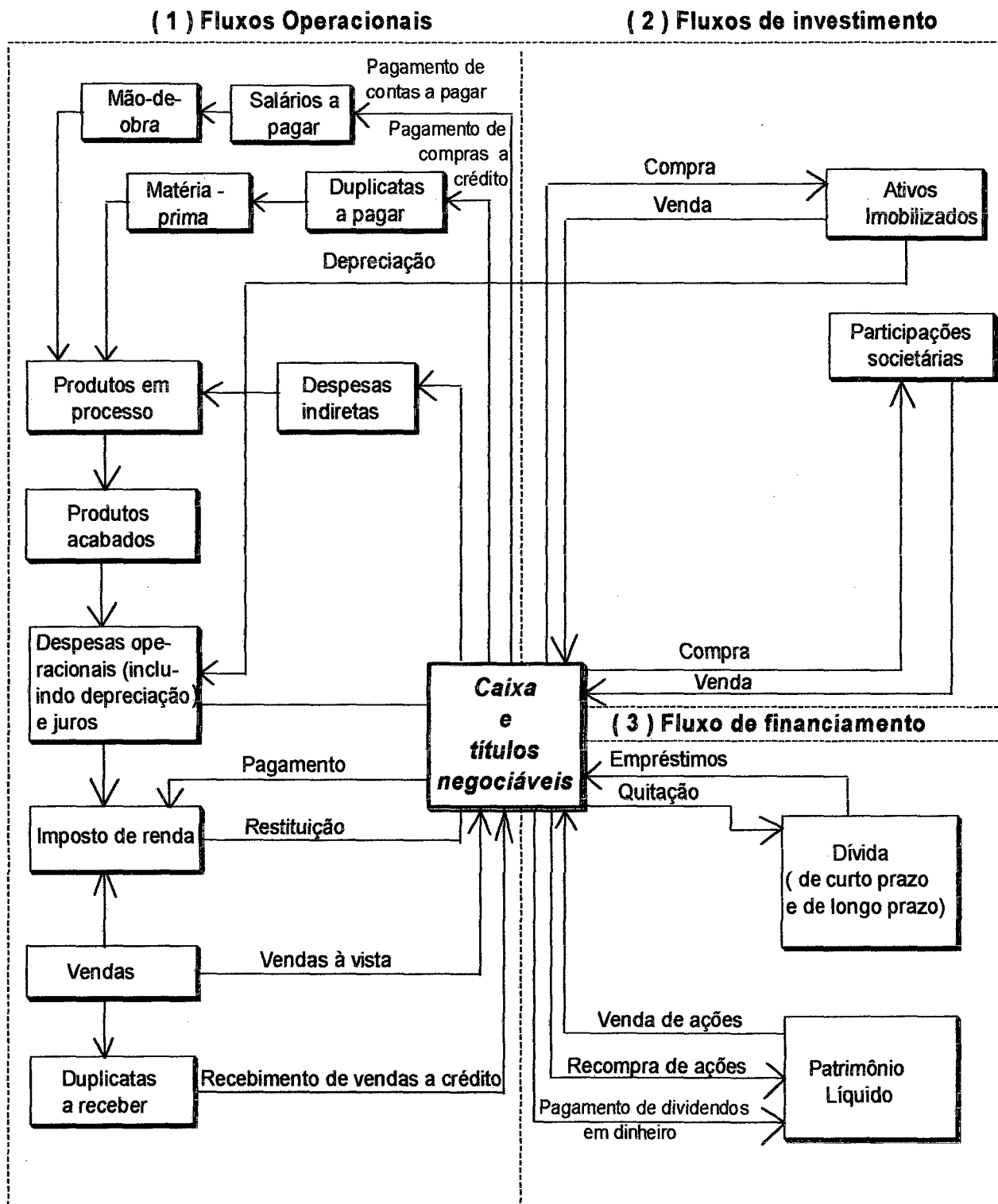
Dessa forma o fluxo de caixa contempla estes três fluxos : fluxos operacionais, fluxos de investimento e fluxos de financiamento, sendo por esta razão um relatório de grande importância .

A seguir apresentaremos um fluxograma onde estão apresentados todos os dispêndios e ingressos de recursos realizados dentro de uma organização, que tenham relação direta ou indireta com o caixa.

A terminologia caixa representa os recursos líquidos e imediatos que a organização tem a sua disposição, dessa maneira podemos incluir o montante depositado em bancos.

O fluxograma apresentado na página posterior foi extraído do livro Princípios de Administração Financeira e, elaborado por Lawrence J. Gitman.

FLUXOS DE CAIXA DA EMPRESA



Fonte: Gitman, Lawrence J, **Princípios de administração financeira**, 7 ed, São Paulo : Harbra, 1997, p. 82

Em teoria, a elaboração do fluxo de caixa deve utilizar o orçamento como peça integrante, dessa maneira poder-se-ia construir o relatório de fluxo de caixa seguindo os seguintes passos:

1. Definição de um período de avaliação : mês, trimestre, etc.;
2. Elaboração de um fluxo de caixa projetado para o período;
3. Elaboração do fluxo de caixa real do período;
4. Comparação entre o fluxo de caixa projetado e o real;
5. Avaliação dos resultados e eventuais discrepâncias;
6. Identificação dos prováveis motivos para as discrepâncias;

MODELO DE RELATÓRIO QUE EVIDENCIA O ORÇAMENTO DE CAPITAL

RELATÓRIO MENSAL DE RECEITA E DESEMBOLDO DE CAIXA						
Fev. 19x1						
(Em Cr\$ Mil)	Fevereiro			Acumulado Jan/Fev		
	Reais	Orçados	Mais (menos)	Reais	Orçados	Mais (menos)
RECEITAS						
Vendas à vista						
Cobrança de valores						
A receber						
Juros recebidos						
Outras rendas						
Total						
DESEMBOLSOS						
Contas a pagar						
Folha de pagamento						
Despesas						
Propaganda						
Juros pagos						
Novos projetos						
Outros pagamentos						
Total						
Excesso da Receita sobre o Desembolso						
Saldo de Caixa						
Início do mês						
Fim do Mês						

FONTE: TUNG, Nguyen Huu. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993, p. 300.

Ressaltando a importância da área financeira dentro das organização, uma vez que esta é responsável pelo suporte das atividades operacionais, de investimentos e de financiamento, é salutar que ao elaborar um relatório de fluxo de caixa, as entradas de recursos e as saídas de recursos sejam classificadas segundo a sua natureza em: Operacionais, de investimento e de financiamento. Com a finalidade de exemplificar este tópico, será apresentado um modelo de relatório estruturado a partir desta premissa.

MODELO DO RELATÓRIO DE FLUXO DE CAIXA

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3
	\$	\$	\$
I - ATIVIDADES OPERACIONAIS			
ENTRADAS	13.829.429,00	17.561.023,00	31.390.452,00
Recebimento de Clientes	13.829.429,00	17.561.023,00	31.390.452,00
SAÍDAS	12.409.652,00	16.841.550,00	29.251.202,00
Pagamento a fornecedores	4.293.281,00	6.550.685,00	10.843.966,00
Impostos recolhidos	1.435.200,00	1.836.348,00	3.271.548,00
Pagamentos ao pessoal	4.791.829,00	5.826.767,00	10.618.596,00
Despesas Gerais	1.659.342,00	2.000.524,00	3.659.866,00
Impostos sobre lucro	230.000,00	627.226,00	857.226,00
SALDO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.419.777,00	719.473,00	2.139.250,00
II - ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS			
SAÍDAS	460.000,00	1.104.000,00	1.564.000,00
Investimentos no Permanente	460.000,00	1.104.000,00	1.564.000,00
Investimentos no Realizável a Longo Prazo	0,00	0,00	0,00
ENTRADAS	0,00	0,00	0,00
Valor de venda de Permanentes	0,00	0,00	0,00
SALDO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	(460.000,00)	(1.104.000,00)	(1.564.000,00)
III - ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO			
ENTRADAS	575.000,00	1.000.000,00	1.575.000,00
Novos Empréstimos	0,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Integralizações de Capital	575.000,00	0,00	575.000,00
SAÍDAS	805.700,00	1.061.159,00	1.866.859,00
Amortizações de Empréstimos	724.500,00	832.140,00	1.556.640,00
Despesas (-) Receitas Financeiras	(68.800,00)	(260.462,00)	(329.262,00)
Resultados distribuídos	150.000,00	489.481,00	639.481,00
SALDO DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(230.700,00)	(61.159,00)	(291.859,00)
SALDO DO PERÍODO	729.077,00	(445.686,00)	283.391,00
(+) Saldo Inicial Caixa / Bancos / Aplic. Fin.	400.000,00	1.129.077,00	683.391,00
(=) Saldo Final Caixa / Bancos / Aplic. Fin.	1.129.077,00	683.391,00	966.782,00

FONTE: PADOVESE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994, p. 64

2.3.4 RELATÓRIO SOBRE O COMPORTAMENTO DAS VENDAS

Independentemente da natureza jurídica: firma individual, microempresa, empresa de pequeno porte, empresa limitada e sociedade anônima ou da natureza econômica: empresa comercial, empresa prestadora de serviços e empresa industrial, o principal objetivo das organizações é vender seus produtos (bens ou serviços) .

As organizações têm como uma meta constante a busca da maximização do lucro, e uma das vertentes que possibilita o alcance desta meta são as receitas, além disto, são as receitas da entidade que possibilitam a sua continuidade, por estes motivos o comportamento das receitas, principalmente as de vendas, deve ser bem controlado.

Este controle pode ser elaborado utilizando estimativas e orçamentos ou comparações com períodos anteriores.

Em tese, o relatório de variações das vendas tem como finalidade demonstrar a aceitação dos produtos da empresa no mercado, o que possibilitaria a visualização dos produtos mais lucrativos e dos menos lucrativos.

Além disso, se a empresa atuar no mercado externo, o relatório poderá também contemplar o desempenho dos produtos da organização neste mercado, para tanto faz-se necessário a segregação das receitas em: internas e externas.

Outra informação que pode estar contida no relatório de variações de vendas diz respeito à área tributária, ou seja, qual o impacto dos impostos incidentes sobre as vendas .

Dessa forma, é possível demonstrar que um sistema de informações que utiliza os métodos contábeis na geração de informações , traz como um de seus benefícios o controle sobre o comportamento de uma atividade imprescindível para as organizações : as vendas.

Sendo assim, com o intuito de exemplificar este tópico, apresenta-se a seguir um modelo de relatório que evidencia o comportamento das vendas nas organizações.

**MODELO DE RELATÓRIO QUE EVIDENCIA
O COMPORTAMENTO DAS VENDAS NOS MERCADOS INTERNO E EXTERNO**

	PERÍODO 2								
	Mercado Interno			Mercado Externo			Total		
	Quantidade	Preço Unitário	Total	Quantidade	Preço Unitário	Total	Quantidade	Preço Unitário	Total
Produto Intermediário A	6.480	120	777.600	0			6.480	120	777.600
Produto acabado B	2.460	1.200	2.952.000	820	960	787.200	3.280	1.140	3.739.200
Produto acabado C	600	8.550	5.130.000	150	7.695	1.154.250	750	8.379	6.284.250
Total - Vendas Líquidas			8.859.600			1.941.450			10.801.050
Impostos sobre Vendas (30,7 %)			2.719.897						2.719.897
Total - Vendas Brutas			11.579.497			1.941.450			13.520.947

FONTE: PADOVESE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994, p. 337.

No modelo apresentado, pode-se analisar o desempenho dos produtos unicamente no mercado interno, ou seja, qual produto vende mais dentro das fronteiras do Brasil. A mesma análise pode ser realizada tendo como base o mercado externo e, além destas formas de análise, pode-se visualizar concomitantemente a lucratividade dos produtos nos mercados interno e externo.

Outro modelo de relatório de variações de vendas, elaborado por Horngren (1989, p. 781) faz uso do conceito de margem de contribuição para avaliar o desempenho dos produtos.

O conceito de margem de contribuição, para Tohmatsu, Viveiros (1993, p. 47) : “ ... é extremamente simples. É o valor que cada unidade de um produto fabricado e comercializado contribui para cobrir os custos de operação (fixos) da empresa”.

Usando a técnica da margem de contribuição, visualiza-se quais produtos possuem maior margem de contribuição e conseqüentemente contribuem mais para a cobertura dos custos fixos da organização.

Destarte, cabe apresentar um exemplo deste relatório de vendas que utiliza o conceito de margem de contribuição para apurar o desempenho dos produtos.

**MODELO DE RELATÓRIO QUE EVIDENCIA
A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR PRODUTO**

	Produto X			Produto Y			Total		
	<u>Unidades</u>	<u>Preço</u>	<u>Total</u>	<u>Unidades</u>	<u>Preço</u>	<u>Total</u>	<u>Unidades</u>	<u>Preço*</u>	<u>Total</u>
Vendas	1.000	\$3,00	\$3.000	3.000	\$2,00	\$6.000	4.000	\$2,25	\$9.000
Custos variáveis	1.000	1,20	1.200	3.000	1,00	3000	4.000	1,05	4.200
Margem de contribuição	<u>1.000</u>	<u>1,80</u>	<u>\$1.800</u>	<u>3.000</u>	<u>\$1,00</u>	<u>\$3.000</u>	<u>4.000</u>	<u>\$1,20</u>	<u>\$4.800</u>
Margem de contribuição percentual		<u>60%</u>			<u>50%</u>			<u>53,3%</u>	

* Média ponderada obtida pela divisão das vendas ou custos totais pelo total de unidades.

FONTE : HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos**: um enfoque administrativo. vol. 2, São Paulo : Atlas, 1989, p. 871.

2.3.5 INDICADORES ECONÔMICO- FINANCEIROS

Um bom sistema de informações gerenciais teria, em tese, como premissas básicas a utilização do planejamento econômico-financeiro, tanto de forma específica, aplicando-se o conceito de centros de responsabilidade e tendo como resultado a elaboração de um plano específico para cada área da organização, como de forma global, uma vez que a organização como um todo também possuiria um plano geral de resultados.

O plano geral de resultados nada mais é do que a compilação dos resultados obtidos nos planos específicos, sendo que neste plano será contemplado, entre outros resultados, a capacidade de pagamento, os níveis de atividades, o grau de endividamento e a rentabilidade desejada.

Uma vez que se definiu um plano de resultados baseado em indicadores econômico-financeiros, é necessário que ao final do período compreendido pelo plano, seja realizada uma averiguação dos resultados obtidos. Em síntese esta é a função dos indicadores econômico-financeiros.

Para Padoveze (1994, p. 130), “Os indicadores deverão estar de acordo com a visão da alta administração em termos de acompanhamento das atividades, rentabilidade e situação patrimonial e serão por ela escolhidos. “

Sendo assim, os indicadores têm por finalidade o acompanhamento sobre o desempenho das atividades realizadas na organização..

Cabe ressaltar que a validade da utilização dos indicadores econômico-financeiros está diretamente relacionada com a veracidade dos dados analisados, pois se a base dos dados estiver comprometida ou não refletir a real situação econômico-financeira da organização, é óbvio que a análise sobre os indicadores estará também comprometida.

Segundo Gitman (1997), Matarazzo (1997) , Tung (1993) e Padoveze (1994), os indicadores podem ser classificados de acordo com sua natureza em quatro grupos:

- ♦ Indicadores de capacidade de pagamento ou índices de liquidez;
- ♦ indicadores de atividades;
- ♦ indicadores de endividamento;
- ♦ indicadores de rentabilidade ou índices de lucratividade;

Para Gitman (1997, p. 107), “Os índices de liquidez, de atividade e de endividamento medem, fundamentalmente, risco; os índices de lucratividade medem retorno.”

Indicadores de capacidade de pagamento ou índices de liquidez

O primeiro grupo de índices, mede a capacidade de pagamento ou liquidez da empresa, mas afinal o que é essa tal de liquidez? “A liquidez de uma empresa é medida pela sua capacidade para satisfazer suas obrigações de curto prazo, *na data do vencimento*. A liquidez refere-se à solvência da situação financeira *global* da empresa - a facilidade com que ela pode pagar suas contas.” (Gitman, 1997, p. 109)

Segundo Padoveze (1994, p. 134), os índices de liquidez “são indicadores extraídos apenas do balanço patrimonial, razão por que são considerados **indicadores estatísticos**. Quer dizer que no momento seguinte esses indicadores serão alterados.”

Os índices que fazem parte do grupo de indicadores que medem a liquidez são: o índice de liquidez corrente, o índice de liquidez seca e o índice de liquidez geral.

Segundo Gitman (1997, p. 110), o índice de liquidez corrente é calculado fazendo-se uso da seguinte expressão:

$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$
--

O resultado encontrado se maior que 1 (um) indicará que naquele momento a empresa possui capacidade de saldar suas dívidas de curto prazo, se o resultado encontrado for inferior a 1 (um) , indicará o inverso, a empresa naquele momento não possui capacidade própria de saldar suas dívidas de curto prazo.

O índice de liquidez seca é encontrado a partir da seguinte expressão :

$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{passivo circulante}}$
--

Segundo Gitman (1997, p. 110), “O **índice de liquidez seco** é semelhante ao índice de liquidez corrente, com a única diferença que exclui os estoques do ativo circulante da empresa, por ser geralmente o ativo de menor liquidez.”

Matarazzo (1997, p. 170) ensina que o índice de liquidez geral é encontrado a partir da seguinte expressão:

$$\text{Índice de liquidez geral} = \frac{\text{ativo circulante} + \text{ativo realizável a longo prazo}}{\text{passivo circulante} + \text{passivo exigível a longo prazo}}$$

O índice de liquidez geral mede a capacidade da empresa em saldar tanto as dívidas de curto prazo como as dívidas de longo prazo, ou seja, este índice dimensiona a relação existente entre todas as obrigações da empresa com terceiros e a sua totalidade de ativos.

Indicadores de atividades

“Esses indicadores buscam evidenciar a dinâmica operacional da empresa, em seus principais aspectos refletidos no balanço patrimonial e na demonstração de resultados.” (Padoveze; 1994, p. 137)

Dentro do grupo de indicadores de atividades destacamos: o giro dos estoques, o período médio de cobrança e o período médio de pagamento.

Segundo Tung (1993, p. 388), o giro dos estoques é calculado a partir da seguinte expressão:

$$\text{Giro dos estoques} = \frac{\text{custo dos produtos vendidos}}{\text{estoques médios}}$$

Este índice evidencia qual é a liquidez dos estoques. Através deste índice pode se visualizar se o investimento em determinado tipo de estoque produz rentabilidade em curto ou longo período de tempo.

Segundo Gitman (1997, p.113), o período médio de cobrança é calculado a partir da seguinte expressão:

$$\text{Período médio de cobrança} = \frac{\text{Duplicatas a receber} \times 360}{\text{Receita Operacional Bruta}}$$

De pouco valeria sabermos qual foi o prazo médio de recebimento baseado no balanço patrimonial e demonstração do resultado do período anterior. Por isto, o cálculo do prazo médio de recebimento também pode ser calculado mensalmente, da seguinte maneira:

$$\text{Período médio de cobrança} = \frac{\text{Duplicatas a receber} \times 30}{\text{Média da Receita Operacional Bruta - últimos três meses}}$$

* Modelo de cálculo adotado por Padoveze.

De acordo com Gitman (1997, p. 114), o período médio de pagamento é obtido através da seguinte expressão :

$$\text{Período médio de pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a pagar} \times 360}{\text{Compras anuais}}$$

Segundo o modelo adotado por Padoveze, o acompanhamento do período médio de pagamento deve ser mensal, para tanto far-se-ia necessário o uso da seguinte expressão:

$$\text{Período médio de pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a pagar} \times 30}{\text{Médias das Compras - últimos três meses}}$$

Cabe ressaltar a importância do acompanhamento dos prazos de recebimento e pagamento, uma vez que do não acompanhamento destes prazos pode ser gerada a falta de capital de giro e em consequência a insolvência da empresa.

Indicadores de endividamento

Segundo Gitman (1997, p. 117), “O **grau de endividamento** mede o montante de dívida em relação a outras grandezas significativas do balanço patrimonial. “

Dentro do grupo de índices que medem o endividamento destacamos: o índice de endividamento geral e o índice composição do endividamento.

Gitman (1997, p. 118), ensina que o índice geral de endividamento é calculado a partir da seguinte expressão:

$$\text{Índice geral de endividamento} = \frac{\text{Exigível total}}{\text{Ativo total}}$$

Como o próprio nome indica, este índice demonstra como se apresenta o endividamento perante a terceiros, ou seja, qual a parcela de ativos seria necessário alienar para que as dívidas da empresa com terceiros fossem liquidadas.

Segundo Matarazzo (1997, p. 161), o índice composição do endividamento é calculado da seguinte maneira :

$$\text{Composição do endividamento} = \frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Capitais de terceiros}}$$

Este indicador evidencia o percentual de dívidas de curto prazo em relação ao total das obrigações com terceiros, sua importância consiste no acompanhamento da evolução das dívidas a curto prazo, controlando possíveis problemas de insolvência.

Indicadores de rentabilidade/ lucratividade

Dentro do grupo de índices que medem a lucratividade destacamos : a margem líquida, a rentabilidade do ativo total, rentabilidade do patrimônio líquido.

Segundo Gitman (1997, p. 123), o índice margem líquida é calculado a partir da seguinte expressão:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido após o IR}}{\text{Receita de Vendas}}$$

“A **margem líquida** mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. Quanto maior for a margem líquida da empresa, melhor.” (Gitman, 1997, p. 122)

Segundo Matarazzo (1997, p. 184), o índice rentabilidade do ativo é calculado a partir da seguinte expressão:

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Este índice demonstra o retorno sobre o investimento (ativos), é um indicador que pode ser usado para a apuração de desempenho nos centros de investimento. Segundo Matarazzo (1997, p. 185), a rentabilidade do ativo é “... uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se. É ainda uma medida do desempenho comparativo da empresa ano a ano.”

Segundo Gitman (1997, p. 123) o índice de rentabilidade do patrimônio líquido é obtido a partir da seguinte expressão:

$$\text{Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido} = \frac{\text{Lucro líquido após o IR}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Para Tung (1993, p. 390), “É um dos índices mais importantes para os acionistas.”

“ O papel do índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido é mostrar qual a taxa de rendimento do Capital Próprio. Essa taxa pode ser comparada com a de outros rendimentos alternativos no mercado, como Caderneta de Poupança, CDBs, Letras de câmbio, Ações, Aluguéis, Fundos de Investimento, etc. Com isso pode avaliar se a empresa oferece rentabilidade superior ou inferior a essas opções.” (Matarazzo; 1997, p. 187)

Nossa proposta é discutir a utilidade das informações geradas por um sistema de informações econômico-financeiras, e por entender que a utilização dos índices econômico-financeiros gera este tipo de informação, realizamos este estudo relativamente simplificado sobre este tema.

Todavia por não ser nosso objetivo estudar profundamente as formas de avaliação de desempenho organizacional, não poderemos opinar sobre qual é a melhor forma de se avaliar uma organização.

A seguir será apresentado um modelo de relatório gerencial onde os índices econômico-financeiros constituem um método de avaliação de desempenho organizacional.

**MODELO DE RELATÓRIO QUE EVIDENCIA
RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS ATRAVÉS DE INDICADORES**

ÍNDICES HISTÓRICOS E MÉDIOS DA INDÚSTRIA PARA STERLING COMPANY

Índice	Valores 1992	Valores 1993	Média da indústria, 1994
Capital circulante líquido	\$760.000	\$720.000	\$1.600.000
Liquidez corrente	1,40	1,55	1,85
Liquidez seco	0,92	1,05	
Giro do estoque	9,52	9,21	8,60
Período médio de cobrança	45,0 dias	36,4 dias	35,0 dias
Período médio de pagamento	58,5 dias	60,8 dias	45,8 dias
Giro do ativo permanente	1,08	1,05	1,07
Giro do ativo total	0,74	0,80	0,74
Endividamento geral 0,20	0,20	0,30	
Exigível a longo prazo-patrimônio líquido	0,25	0,27	0,39
Cobertura de juros	8,2	7,3	8,0
Cobertura de pagamentos fixos	4,5	4,2	4,2
Margem bruta	0,30	0,27	0,25
Margem operacional	0,12	0,12	0,10
Margem líquida	0,067	0,067	0,058
Taxa de retorno sobre o ativo total (ROA)	0,049	0,054	0,043
Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido(ROE)	0,066	0,073	0,072
Lucro por ação (LPA)	\$1,75	\$2,20	\$1,50
Preço/Lucro (P/L)	12,0	10,5	11,2

FONTE : GITMAN , Lawrence J. **Princípios de administração financeira** . 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997, p.141.

2.3.6 RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

As organizações, em geral, possuem políticas de vendas a prazo, com o intuito de atrair novos clientes, facilitar a aquisição de produtos em épocas de estabilidade econômica e aumentar a fatia no mercado.

Todavia, nas vendas a prazo existe o risco do não pagamento por parte dos clientes, dessa forma, é imprescindível a existência de controles que possibilitem aos gestores a visualização dos clientes inadimplentes.

Sendo assim, cabe analisar a importância de informações sobre a posição das contas a receber, das políticas de crédito e cobrança e da administração dos valores a receber de clientes.

Destarte, o primeiro passo será analisar o conceito das contas a receber.

“Nas transações empresariais, os valores a receber são separados em dois grupos: valores a receber de ordem mercantil, isto é, relacionados com as vendas da empresa, e valores a receber de ordem diversa, como os adiantamentos a empregados, as indenizações de seguros por sinistro ocorrido, os dividendos a receber sobre investimento em outras empresas, etc. Normalmente, os “a receber” de ordem mercantil constituem a maior parcela.” (Tung; 1993, p. 303)

O autor deixa claro que as contas a receber são originadas, em sua maioria, pelas vendas, porém, o autor salienta que existem outras operações que originam este tipo de conta.

Todavia, não serão focalizados neste estudo as outras operações, ou seja, nosso foco concentrar-se-á na análise sobre o planejamento e controle das contas a receber de clientes.

No planejamento das contas a receber, deve-se analisar os seguintes pontos :

- ◆ Necessidade líquida de caixa;
- ◆ custo financeiro;
- ◆ prazos de recebimento;
- ◆ políticas de cobrança.

Necessidade líquida de caixa

É um fator de grande relevância para o planejamento financeiro da organização, visto que a definição da política de vendas a prazo afetará de forma direta a necessidade de capital de giro, ou seja, se as vendas em sua maioria forem realizadas à vista a necessidade de capital de giro será menor, caso contrário, a necessidade tenderá a aumentar.

Custo financeiro

Como ensina Zdanowicz (1998, p. 199), “Acredita-se que toda compra ou venda a prazo representa um custo financeiro, o dos recursos que serão imobilizados proporcionalmente ao saldo médio de contas a receber, adicionando um risco de que o cliente não pague na data do vencimento dos títulos.”

Prazos de recebimento

Segundo Zdanowicz (1998, p. 200), “O ponto de referência para tanto será o prazo concedido pelos fornecedores para o pagamento das dívidas.”

Essa política tem como objetivo proporcionar à empresa total capacidade de pagamento aos fornecedores, evitando protestos e demais problemas decorrentes de atrasos, inclusive a falência da organização.

Políticas de cobrança

Para Zdanowicz (1998, p. 204), “Ela existe para que as vendas já realizadas, efetivamente, transformem-se em recebimento pela empresa.”

É absolutamente necessário para a continuidade das atividades da empresa, a existência de um setor especializado em cobranças ou a contratação de serviços de terceiros, que assegurem que os valores a receber dos clientes sejam devidamente cobrados e que uma grande parcela destes valores sejam recebidos.

Após a identificação dos aspectos que influenciam o planejamento da política de vendas a prazo, cabe destacar que é necessário um mecanismo de controle, destarte, é necessário a evidenciação de uma das formas de controle.

O relatório de contas a receber por cliente constitui um instrumento de grande importância para o acompanhamento deste tipo de conta.

A estrutura do relatório tem como objetivo demonstrar quais são os principais devedores da organização, a quantia devida por cada cliente, as datas de vencimento, eventuais atrasos e possíveis observações.

A finalidade deste relatório é propiciar aos gestores da organização a visualização de direitos sobre clientes, possibilitando a execução de medidas que assegurem o recebimento destes valores.

Com o objetivo de exemplificar este tópico, será apresentado a seguir um modelo de relatório que evidencia a posição das contas a receber de clientes.

MODELO DE RELATÓRIO QUE EVIDENCIA A POSIÇÃO DAS CONTAS A RECEBER

SUL AMÉRICA INDÚSTRIA DE COURO S.A							
Relatório de Contas a Receber por Cliente							
30/06/19x0							
Clientes	Total em 30/06/x0	Corrente	Em atraso			Até 120 dias	Obs. do Dept° de Crédito e Cobrança
			Até 30 dias	Até 60 dias	Até 90 dias		
Lopes S.A	28.748	8.785	6.945	5.036	4.201	3.781	Prometeu saldar Cr\$ 3.781 em 15/7/19x0 Telefonou em 5/5 e 15/6
Jones & Gomes S.A	26.001	7.956	6.292	4.550	3.796	3.407	
Brindes Couro S.A	25.785	7.890	6.240	4.512	3.756	3.378	Prometeu saldar Cr\$ 7.143 até 31/7/19x0
Irmão Maluf S.A	23.075	7.061	5.584	4.038	3.369	3.023	Vai liquidar o total até 31/7/19x0
Electro-S. Paulo S.A	20.110	6.154	4.867	3.519	2.936	2.634	Recebidos Cr\$ 2.634 em 2/7/19x0
José & Filhos S.A	17.180	5.257	4.158	3.007	2.508	2.250	Viajou p/ o Exterior
Ferrari & Cia. Ltda.	15.100	4.621	3.654	2.643	2.205	1.977	Prometeu pagar o total dentro de 15 dias
Salles S.A	11.200	3.427	2.710	1.960	1.635	1.468	Vai liquidar o total em 30/8/19x0
Diversos	23.200	11.571	5.910	3.711	1.200	808	Em média aceitável
Total	190.399	62.722	46.360	32.976	25.615	22.726	
%	100	33	24	17	14	12	

FONTE: TUNG, Nguyen Huu. Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática. 8 ed. São Paulo : Editora da Universidade de São Paulo, 1993, p. 312.

2.4 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES E A PERIODICIDADE DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS

São premissas básicas de um eficiente sistema de informações gerenciais, a elaboração de relatórios simples, confiáveis e oportunos, ou seja, as informações contidas nos relatórios devem propiciar ao tomador de decisão fácil entendimento e segurança e, além disso, devem estar disponíveis em tempo hábil.

Dessa forma, o planejamento do sistema de informações a ser implementado em determinada organização deverá definir quais relatórios serão elaborados, e qual a periodicidade destes.

Dentro do nosso estudo, o sistema de informações possui como objetivo principal, auxiliar o processo de planejamento e controle econômico-financeiro das organizações, e os balizadores deste sistema estão contemplados em cinco relatórios, a saber :

- ♦ Os relatórios que evidenciam a apuração desempenho setorial;
- ♦ o relatório de fluxo de caixa;
- ♦ o relatório das variações das vendas;
- ♦ o relatório dos indicadores econômico-financeiros;
- ♦ o relatório das contas a receber.

Os relatórios que evidenciam a apuração do desempenho setorial

Para o primeiro balizador, é coerente que os resultados evidenciados através deste relatório sejam comparados com resultados orçados, pois somente desta forma pode-se verificar determinados desvios, apurar as responsabilidades e propor medidas corretivas.

Desta maneira, a periodicidade de elaboração do relatório em questão, estará relacionada de forma direta ao período orçamentário adotado pela empresa, ou seja, se o sistema orçamentário prever acompanhamentos mensais, o relatório deverá ser elaborado mensalmente.

O relatório de fluxo de caixa

Conforme ensina Zdanowicz (1998, p. 40), “Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado”.

O objetivo do fluxo de caixa é possibilitar uma visualização das entradas e saídas de recursos financeiros, sendo assim, devido à relevância da área financeira para as organizações é conveniente que ocorra um monitoramento constante sobre o comportamento da situação financeira.

Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos mais longos (mensal, trimestral ou semestral). (Zdanowicz; 1998, p. 127)

Dessa forma, sugere-se que o sistema de informações coloque à disposição dos usuários, diariamente, um relatório simplificado, onde a principal informação será o saldo caixa, e, além disso, no período mensal, um relatório mais detalhado, onde as principais informações evidenciarão as fontes e usos dos recursos financeiros.

O relatório das variações das vendas

Novamente a periodicidade de elaboração deste relatório está vinculada ao sistema orçamentário, justamente por tratar de avaliações e comparações do desempenho das vendas com o orçamento de vendas.

Uma vez que é de praxe orçar as vendas por períodos mensais, o relatório de vendas teria a mesma periodicidade.

O relatório dos indicadores econômico-financeiros

Para Matarazzo (1997, p. 37) a análise dos indicadores “será utilizada como auxiliar na formulação de estratégia da empresa, e tanto pode fornecer subsídios úteis como informações fundamentais sobre a rentabilidade e a liquidez da empresa hoje em comparação com as dos balanços orçados.”

Normalmente, o relatório dos indicadores econômico-financeiros é elaborado anualmente, todavia, para fins gerenciais, a empresa pode apurar a Demonstração do Resultado do exercício e o Balanço Patrimonial em intervalos de tempo menores, o que possibilita a elaboração do relatório em questão no mesmo intervalo de tempo.

O relatório das contas a receber

O relatório de contas a receber fornece informações valiosas para a empresa, principalmente no que diz respeito ao controle dos direitos da organização sobre os clientes, uma fonte de recursos que deve ser monitorada.

Em geral, é prudente que o relatório de contas a receber seja elaborado mensalmente, todavia, dependendo da situação financeira da empresa, este relatório pode ser elaborado até diariamente.

Cumprе ressaltar, que na exposição sobre a periodicidade dos relatórios de controle econômico-financeiro, foi levado em consideração os aspectos gerais, uma vez que dependendo da necessidade de informação, elaborar-se-ão relatórios em períodos completamente distintos dos mencionados na presente pesquisa.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo, onde são elencados os relatórios abordados na pesquisa, a periodicidade de elaboração, nos casos gerais, e, a principal finalidade de cada relatório.

O SISTEMA DE INFORMAÇÕES E A PERIODICIDADE DOS RELATÓRIOS

Título do relatório	Periodicidade	Finalidade
Relatório sobre Centros de Responsabilidade	Período Orçamentário	Evidenciar o desempenho dos gestores
Fluxo de Caixa	Diário, Mensal	Acompanhamento sobre a situação financeira da organização
Relatório sobre Indicadores Econômico-financeiros	Período Orçamentário	Avaliação global de desempenho baseada em índices
Relatório sobre o Comportamento das Vendas	Semanal, Mensal	Acompanhamento sobre a aceitação dos produtos no mercado
Relatório sobre as Contas a receber de clientes	Diário, Mensal	Visualização dos direitos da organização, perante os clientes inadimplentes

FONTE : Adaptado de TUNG, Nguyen Huu. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8 ed. São Paulo : Editora da Universidade de São Paulo, 1993, p. 426.

2.5 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES E O PLANEJAMENTO E CONTROLE ECONÔMICO-FINANCEIRO

Cumpre analisar, neste ponto do estudo, a importância da utilização das informações contidas nos relatórios gerenciais, no tocante ao subsídio para o planejamento e controle econômico-financeiro das organizações.

Para tanto, faz-se mister identificar as diferenças existentes entre o planejamento financeiro e o planejamento econômico.

Destarte, inicia-se a análise em questão, distinguindo de forma precisa o significado dos termos econômico e financeiro.

Matarazzo (1997, p. 268), ensina que o termo econômico “refere-se a lucro, no sentido dinâmico, de movimentação. Estaticamente, refere-se a patrimônio líquido.”

Com relação ao termo financeiro, Matarazzo (1997, p. 268), ensina que “ refere-se a dinheiro. Dinamicamente, representa a variação de Caixa. Estaticamente, representa o saldo de Caixa.”

	ECONÔMICO	FINANCEIRO
ESTATICAMENTE	Patrimônio Líquido	Saldo de Caixa
DINAMICAMENTE	Lucro Líquido	Variação do Saldo de Caixa

FONTE : Adaptado de Matarazzo; 1997, p. 268

Dessa forma, pode-se afirmar que o planejamento financeiro consiste na previsão das necessidades de caixa, de dinheiro, da organização, para determinado período de tempo.

Já o planejamento econômico, consiste na previsão dos lucros da organização, para um período determinado.

Uma vez que foram definidos planejamento financeiro e econômico, cabe estudar qual a importância destes planos para a organização, e qual a importância do sistema de informações na elaboração destes planos.

Planejamento Financeiro

Gitman (1997, p. 588) ensina que “O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.”

O plano financeiro tem um papel muito relevante para a organização, uma vez que neste são relacionados todos os dispêndios a serem realizados durante um período de tempo.

Sendo assim, onde buscaremos as informações relativas a estes dispêndios? No sistema de informações.

Ora, para que o planejamento financeiro seja elaborado, existe a necessidade de informações sobre as atividades a serem desenvolvidas na organização dentro do espaço de tempo compreendido pelo plano e, principalmente, sobre os valores a serem desembolsados na execução destas atividades, e essa função cabe ao sistema de informações.

Realizado o planejamento financeiro, cabe controlar, ou seja, acompanhar os resultados obtidos através do relatório de fluxo de caixa, da seguinte maneira:

1. Elaboração do fluxo de caixa real do período;
2. Comparação entre o fluxo de caixa projetado e o real;
3. Avaliação dos resultados e eventuais discrepâncias;
4. Identificação dos prováveis motivos para as discrepâncias;
5. Apontamento de recomendações.

Em síntese, num primeiro momento, o sistema de informações alimenta o planejamento financeiro, para que em seguida, as informações geradas pelo sistema sejam comparadas com o planejamento financeiro elaborado.

Planejamento Econômico

Após serem evidenciados a importância do planejamento financeiro para as organizações e a relação existente entre o sistema de informações e este tipo de planejamento, cabe agora, enfatizar a pesquisa no planejamento econômico, evidenciando a sua relevância para as organizações, e demonstrando o papel do sistema de informações neste processo.

Rodrigues e Varolo (1993, p. 110), ensinam que “ O plano de lucro mostra o resultado esperado pela empresa, em função de projeções de retorno sobre os investimentos confrontados com receitas, custos e despesas orçados e ainda fornece informações sobre a rentabilidade e custos de departamentos, linhas de produtos e produtos em particular.

Em síntese, o plano do lucro corresponde ao método utilizado para prever o resultado dos esforços realizados por todos os componentes da organização durante um período de tempo. Campiglia e Campiglia (1994, p. 296) vão além, afirmando que a meta do lucro “é o programa-fim, a base da inteira atividade da empresa.”

Partindo dessa premissa, é salutar que o planejamento econômico evidencie em pormenores a formação do lucro, para tanto, nada mais indicado do que a identificação dos centros de responsabilidade da organização e a aplicação do conceito de centros de resultados a essas células organizacionais, através das projeções dos resultados esperados para cada centro de resultado.

No processo de planejamento econômico, o sistema de informações oferece como subsídios as informações dos resultados de períodos passados, e os índices projetados para os períodos futuros.

Como última etapa no processo de planejamento do lucro, cabe monitorar a formação do resultado elaborado, através do sistema de informações, mais precisamente a partir dos relatórios de desempenho setorial.

Cumprе ressaltar, que o principal objetivo do planejamento econômico, é projetar um patamar para a remuneração do capital investido, uma vez que qualquer investimento requer um retorno .

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Em 1991, quando King escreveu o prefácio do livro de Brimson (1996, p. 12) afirmou que “A operação e as gerências necessitam de um fluxo de informações que sejam relevantes para fins específicos. Normalmente, as demonstrações contábeis são falhas neste tipo de informação”. Este fato ocorre, principalmente, pelas imposições legais, fiscais e societárias que norteiam os horizontes da contabilidade tradicional, fazendo com que o principal cliente dos serviços prestados pelos contadores tradicionais, seja o FISCO.

Dessa maneira, infelizmente, conclui-se que as demonstrações contábeis, não auxiliam o processo decisório dentro das organizações, uma vez que espelham, apenas, os resultados atingidos pela organização, no passado.

Destarte, para que a contabilidade tenha realmente relevância para as empresas, é necessário que alguma mudança ocorra. Essa mudança diz respeito à estrutura do modelo contábil e, principalmente, a forma de trabalhar com os dados disponíveis.

Com relação à forma de trabalhar com os dados disponíveis, entende-se que o contador tem a sua disposição uma série de dados, que se trabalhados corretamente, constituem grande fonte de informação.

Sendo assim, o contador que entender realmente o significado do sistema de informação econômico-financeira, estará contribuindo sobremaneira, para que a contabilidade tenha relevância para as organizações.

Todavia, para que o sistema tenha credibilidade perante os gestores da organização, é necessário demonstrar quais serão os principais benefícios alcançados com a sua implementação:

- ◆ Por fazer uso do orçamento, exige a quantificação do que é necessário realizar, para alcançar os objetivos preestabelecidos;
- ◆ possibilita o monitoramento contínuo dos resultados da organização;
- ◆ segrega as atividades, e gera relatórios individualizados;
- ◆ os relatórios são disponibilizados em tempo hábil;
- ◆ evidencia os resultados de forma simples e objetiva;
- ◆ atende às necessidades de informação dos usuários.

A utilização do sistema orçamentário, faz com que o sistema de informações tenha um papel de fundamental importância para a organização, justamente por ser a ferramenta responsável pela difusão das metas da organização.

Uma vez implementado o sistema orçamentário, cumpre ao sistema de informações econômico-financeiras, monitorar o cumprimento ou não das metas elencadas no orçamento.

Outro benefício a ser ressaltado no modelo em estudo, diz respeito aos relatórios elaborados. Neste sistema, cada gestor tem a sua disposição a informação que necessita em tempo hábil, se a necessidade for relacionada ao desempenho das vendas elaborar-se-á o relatório do comportamento de vendas, de forma análoga elaborar-se-ão outros relatórios, dependendo exclusivamente da necessidade de informação do usuário.

Cabe ressaltar, que os relatórios devem ser elaborados de forma objetiva e simples, com o intuito de realmente auxiliar o gestor e não criar nenhum tipo de dúvida a respeito da informação em questão.

Cumprir destacar, que com o intuito de apresentar alguns exemplos da segregação dos relatórios, foram evidenciados apenas cinco relatórios gerenciais:

1. Relatórios sobre os centros de responsabilidade;
2. Relatório sobre o fluxo de caixa;
3. Relatório sobre os indicadores econômico-financeiros;
4. Relatório sobre o comportamento das vendas;
5. Relatório sobre as contas a receber de clientes.

Todavia, cada organização estruturará o seu sistema de informações de acordo com a sua necessidade de informações, não existindo regras quanto à composição do sistema e principalmente, quanto à forma, conteúdo e quantidade de relatórios.

Por fim, acredita-se que esta monografia alcançou os objetivos preestabelecidos, entretanto, cumpre ressaltar, aos interessados pelo tema, que, com o intuito de expandir as pesquisas sobre os sistemas de informações, recomenda-se a realização de um estudo de caso, objetivando confrontar a literatura especializada com um caso prático de utilização do sistema de informações econômico-financeiras em uma organização.

GLOSSÁRIO

Administração dos valores a receber de clientes - Contempla as formas de cobrança e a utilização das duplicatas a receber sob posse da empresa.

Administração por exceção - Processo de gestão baseado na análise das principais diferenças (exceções) ocorridas entre os resultados orçados e realizados.

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants - Instituto Americano de Contadores Público Certificados.

Capacidade de pagamento - Relação entre os ativos circulantes (disponibilidades principalmente) e passivos circulantes (exigibilidades a curto prazo).

Centros de custos - Segmentos da organização onde existe a necessidade de apuração de custos.

Centros de investimentos - Centros de resultados onde existe a correlação entre o resultado atingido e o investimento realizado.

Centros de resultados - Segmentos da organização onde geram-se receitas e incorrem-se em custos.

Centros de responsabilidade - Segmentos da organização onde existe a necessidade de apuração de desempenho setorial e atribuição de responsabilidades.

Contabilidade Convencional ou Financeira - Tem como objetivo primário proporcionar informação financeira a terceiros - acionistas, banqueiros, outros credores e agências governamentais (Anthony)

Contabilidade Gerencial - Importante instrumento de boa e segura administração de empresas, auxilia os gestores no processo decisório.

Demonstração de origens e aplicações de recursos - Demonstração contábil que evidencia informações relacionadas com as políticas de investimento e financiamento durante o exercício social.

Fluxo de caixa - Instrumento imprescindível para a gestão financeira das organizações. Evidencia as entradas e saídas de recursos financeiros.

Fluxos de financiamento - Operações financeiras que influenciam a estrutura de capital da organização (Exigível total e Patrimônio Líquido)

Fluxos de investimento - Operações financeiras que alteram a posição das contas do ativo permanente (ativo imobilizado e investimentos principalmente)

Fluxos operacionais - Operações financeiras que alteram a posição das contas do ativo e passivo circulantes.

Grau de endividamento - Relação existente entre as obrigações da empresa (passivos) e seus recursos patrimoniais (ativos).

Indicadores econômico-financeiros - Uma das formas de avaliação de desempenho organizacional.

Informação gerencial - É a informação utilizada no processo decisório, tem como características a relevância, a objetividade, a precisão e a tempestividade.

Lei das Sociedades Anônimas - Texto legislativo aprovado pelo Congresso Nacional no ano de 1976, conhecido também como lei 6.404/76. Determina que a escrituração contábil deve ser realizada segundo os preceitos desta lei.

Legislações fiscais e societárias - Normas que disciplinam a contabilização de fatos que possuem relação direta com o Erário e com os acionistas das sociedades anônimas de capital aberto.

Níveis administrativos - Abrangem as gerências inferiores, as gerências médias e a diretoria da organização.

Níveis operacionais - São constituídos por todos os funcionários da organização que não participam dos níveis administrativos.

Orçamento - Projeção quantitativa e monetária de várias ações realizadas pelos gestores da organização para determinado período.

Posição das contas a receber - Montante a receber de clientes em determinado período.

Políticas de crédito e cobrança - Padrões de decisões sobre as formas de concessão de crédito e cobrança.

Planejamento econômico - Projeção dos lucros da organização para determinado período de tempo.

Planejamento financeiro - Projeção da necessidade de dinheiro na organização em determinado período.

Princípios Fundamentais de Contabilidade - Os Princípios Fundamentais de Contabilidade representam o núcleo central da própria Contabilidade, na sua condição de ciência social, sendo a ela inerentes. Os princípios constituem as vigas mestras de uma ciência, revestindo-se dos atributos de universalidade e veracidade, conservando validade em qualquer circunstância. (Resolução CFC N °. 774)

Processo decisório - Processo que exige uma solução adequada para situações que requerem tomadas de posição rápidas.

Relatórios de administração - Relatórios que objetivam facilitar a administração das empresas.

Rentabilidade - Medida de retorno sobre algum investimento.

Sistema de informações econômico-financeiras - Conjunto de dados, estruturado a partir de técnicas de acumulação, cujo resultado final é composto por uma série de informações de caráter econômico-financeira, possibilitando aos usuários da informação o acompanhamento real sobre a situação econômico-financeira das organizações.

BIBLIOGRAFIA

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo : Atlas, 1976.

BRIMSOM, James A. **Contabilidade por atividades : uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo : Atlas, 1996.

CAMPIGLIA, Américo Osvaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto. **Controles de gestão : controladoria financeira das empresas**. São Paulo : Atlas, 1993.

CARMO-NETO, Dionísio Gomes do. **Metodologia científica para principiantes**. 3 . ed . Salvador : American World University Press, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1996.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações : contábil, financeiros**. 2 . ed. São Paulo : Atlas, 1995 .

GITMAN , Lawrence J. **Princípios de administração financeira** . 7. ed. São Paulo : Harbra, 1997.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo**. vol. 1, São Paulo : Atlas, 1978.

_____. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo**. vol. 2, São Paulo: Atlas, 1989.

- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1986.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Rubens Ernesto. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial : a restauração da relevância da Contabilidade nas Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993 .
- KAPLAN, Robert S. **Balanced**. HSM Management. São Paulo n. 11, 120- 126, nov/dez, 1998.
- MACNEILL, I. Eugene. **Contabilidad financeira: sistema de informacion para tomar decisiones**. México: Editorial Diana, 1973.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1990.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, José Osmar de Carvalho; FISH, Sílvio. **Controladoria : seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação ESAG, 1993.
- NASI, Antonio Carlos; JUNIOR, Ademir Franco. **Centros de investimento**. curso de contabilidade gerencial. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo, p. 216, 1993.
- PADOVESE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994

RAVENA, Persio Pimentel Pinto; FONSECA, José Ismar da; GALLORO, Victor Domingos. **Centros de lucro**. curso de contabilidade gerencial. Conselho Regional do Estado de São Paulo. São Paulo, p. 199, 1993.

RODRIGUES, Carlos Alberto; VAROLO, Renato David. **Análise de custo para decisão de preço**. curso de contabilidade gerencial. Conselho Regional do Estado de São Paulo. São Paulo, p. 110-111, 1993.

ROCHA, Leny Alves; FILHO, José Rodrigues do Rego; COELHO, Cláudio Ulysses F. **Gerência financeira**. Rio de Janeiro : SENAC / DN / DFP, 1996.

RUIZ, Joel Alvaro. **Metodologia científica** : guia para eficiência nos estudos São Paulo : Atlas, 1977.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. 7.ed. Porto Alegre : Sulina, 1978.

TOHMATSU, Deloitte Touche; VIVEIROS, Ulisses de. **Enfoque gerencial da contabilidade de custos**. curso de contabilidade gerencial. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo, p.23-24, 47. 1993.

TUNG, Nguyen Huu. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8 ed. São Paulo : Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo : Atlas 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa** : uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7 ed. Porto Alegre : Sagra Luzzatto, 1998.